

Enseignement de Management des organisations

Repères pour la formation

Séminaire national STMG des 24 et 25 janvier 2012

Thème 1

Le rôle du management dans la gestion des organisations

1.1 Qu'est ce qu'une organisation ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Distinguer action individuelle et action collective- Repérer les éléments constitutifs d'une organisation- Repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion qui se posent
Sens de la question	<p>Quel est l'intérêt (notamment en terme d'efficacité) de l'action collective organisée par rapport à l'action individuelle ? Comment distinguer un simple groupe organisé d'une organisation ?</p> <p>Quels problèmes la mise en œuvre de l'action collective génère-t-elle ? Malgré la diversité des organisations, quelles sont leurs caractéristiques communes ?</p>
Limites	Les notions d'action collective et d'organisation doivent être abordées à partir d'exemples de structures simples, facilement identifiables par les élèves.
Liens avec SG	Lien avec la question de gestion « Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ? » (thème « De l'individu à l'acteur ») qui cherche à caractériser les comportements individuels au sein des groupes.

1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Repérer les décisions relevant du management stratégique et celles du management opérationnel- Identifier les principaux acteurs décisionnels- Identifier les facteurs pouvant agir sur les décisions managériales
Sens de la question	Qu'est-ce que le management et quelles sont ses grandes fonctions ? Comment distinguer le management stratégique et opérationnel ? Pourquoi ces 2 niveaux sont-ils en étroite interdépendance ? Quels facteurs influencent les pratiques managériales ?
Limites	Inutile d'aborder la notion de décision tactique. Ne pas aborder la théorie de la contingence : il s'agit simplement de faire comprendre à l'élève que le manager doit adapter sa pratique à l'organisation et à son environnement.
Liens avec SG	Liens possibles avec la question de SG « La prise en compte du temps modifie-t-elle la décision ? » (horizon temporel de l'organisation et différents niveaux décisionnels).

Thème 2

Les critères de différenciation des organisations

2.1 La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les finalités d'une entreprise- Caractériser une entreprise
Sens de la question	Quel(s) but(s) poursuivent les entreprises ? Comment font-elles pour les atteindre ? Pourquoi le profit représente-t-il une condition de survie, notamment face au besoin de cohésion interne ? Parallèlement, comment les entreprises intègrent-elles les conséquences externes de leur activité ? Comment gèrent-elles les intérêts divergents des parties prenantes tout en assurant la cohésion de l'organisation ?
Limites	Ne pas se limiter à l'étude des entreprises privées et traiter le cas d'entreprises publiques. S'appuyer sur des exemples récents d'évolution des entreprises plutôt qu'adopter une approche purement historique.
Liens avec SG	Le thème « De l'individu à l'acteur » présente l'individu, comme véritable ressource pour l'organisation. Le thème « Evaluation et performance » pose la question des critères d'évaluation (notamment performances financière sociale).



2.2 Quelles finalités pour les organisations publiques ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les finalités d'une organisation publique- Caractériser une organisation publique- Distinguer les différentes catégories d'organisations
Sens de la question	Quel but poursuivent les organisations publiques ? Comment font-elles pour l'atteindre ? A quelles autres organisations peuvent-elles déléguer leur mission ? Qui assure le financement des services publics ? Les usagers payent-ils tous le même prix ?
Limites	Il s'agit d'étudier les principales formes d'organisations publiques. Des exemples peuvent être pris dans l'actualité sur les thèmes de l'entretien de biens du domaine public, de la fixation des prix, ou encore des dégradations ou de la fraude qui détournent des ressources publiques.
Liens avec SG	Le thème « Gestion et création de valeur » pose la question des différents choix de gestion selon les catégories d'organisations : « Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-ils être gérées de façon identique ? »

2.3 Quel rôle pour les associations ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les finalités d'une association- Caractériser une association- Distinguer les trois grandes catégories d'organisations
Sens de la question	Quelle est la finalité commune des associations ? A qui s'adressent-elles ? Comment assurent-elles leur fonctionnement ? Quelles relations entretiennent-elles avec l'Etat ? Les différents types d'associations fonctionnent-elles de la même façon ?
Limites	<p>Les associations de fait ne sont pas à prendre en considération.</p> <p>On considère les associations au sens large en y intégrant les ONG et syndicats.</p> <p>S'appuyer sur des exemples d'associations tirés de l'actualité afin de montrer leur influence grandissante.</p>
Liens avec SG	<p>Le thème « De l'individu à l'acteur » présente l'individu, comme véritable ressource pour l'organisation.</p> <p>Le thème « Gestion et création de valeur » pose la question des différents choix de gestion selon les catégories d'organisations.</p> <p>Le thème « Evaluation et performance » pose la question des critères d'évaluation de la performance (sociale ou financière).</p>

Thème 3

Le management stratégique : Le choix des objectifs et le contrôle stratégique

3.1 Quels objectifs stratégiques ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les objectifs et les décisions stratégiques- Repérer les facteurs environnementaux influençant la stratégie (micro et macro environnement)- Relier choix stratégiques, finalités, environnement et ressources de l'organisation
Sens de la question	De quoi dépendent les objectifs stratégiques, qu'est ce qui détermine les objectifs stratégiques ? L'instabilité de l'environnement permet-il de fixer des objectifs stratégiques ?
Limites	Il ne s'agit pas d'entrer dans le détail d'un diagnostic stratégique qui fait l'objet de la question 6.2 et sera donc abordé en terminale.
Liens avec SG	Le programme de SG (thème : gestion et création de valeur) aborde le concept d'environnement en montrant que les choix de gestion d'une organisation dépendent des caractéristiques de son environnement et de son objet social. Lien également avec le thème temps et risque (risques liés aux facteurs externes).



3.2 Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Relier choix stratégiques, finalités, environnement et ressources de l'organisation- Analyser le processus de prise de décision et ses limites
Sens de la question	Quelles sont les caractéristiques des décisions stratégiques et leur impact sur l'organisation ? Est-il facile de prendre les décisions stratégiques, notamment dans un environnement qui est instable et complexe ?
Limites	Il convient de s'appuyer sur des exemples, des cas concrets et aucun cas aborder la théorie de la prise de décision.
Liens avec SG	Liens possibles avec les questions de SG comme « La prise en compte du temps modifie-t-elle la décision ? ou « Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ? ».

3.3 Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Définir des critères d'évaluation- Analyser les résultats du contrôle stratégique
Sens de la question	Pourquoi est-il nécessaire de réaliser un contrôle stratégique ? Ce contrôle doit-il être régulier, fréquent ? Quelles conséquences au contrôle stratégique ?
Limites	On se limite au contrôle stratégique, les tableaux de bord opérationnels, instruments de gestion à court terme relèvent des SG et ne seront pas abordés.
Liens avec SG	Les indicateurs, critères d'évaluation sont utilisés en SG au niveau opérationnel. Dans la question de gestion « L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou ressource... » on aborde les indicateurs d'activité et de productivité ; dans le thème sur la création de valeur on aborde les indicateurs pour repérer la valeur perçue.

3.4 Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?

Capacités	- Repérer le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision
Sens de la question	Quels sont les enjeux de l'existence d'un SI efficace pour une organisation ? L'existence d'un SI ne comporte-t-il pas également des risques ?
Limites	Il ne s'agit en aucun cas d'évoquer des aspects techniques de la mise en place d'un système d'information, mais d'en souligner les enjeux et les éventuelles sources d'erreurs.
Liens avec SG	Cette question est à articuler de manière étroite avec le thème de SG « Information et intelligence collective » qui souligne que le SI est une ressource stratégique pour toute organisation et qu'il structure l'organisation. Lien aussi avec la prise en compte du temps dans la décision.

Thème 4

Le management stratégique : l'organisation de la production

4.1 Quel mode de production choisir ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation- Présenter les avantages et les inconvénients de l'externalisation de la production- Dégager les enjeux de la qualité
Sens de la question	Une organisation est-elle libre de choisir son mode de production ? Quels facteurs déterminent le mode de production d'une organisation ? Quels sont les enjeux de la mise en place d'une démarche qualité ?
Limites	L'analyse de la démarche qualité ne doit pas déboucher sur un catalogue descriptif de normes. Par contre on veillera à traiter la qualité de production des biens et des services, notamment publics.
Liens avec SG	Lien notamment avec la question de SG « Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante » (qualité des biens et services). Les notions de production de l'organisation sont aussi mobilisés dans le thème Gestion et création de valeur en SG.

4.2 Une organisation du travail souple ou rigide ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Caractériser l'organisation du travail- Identifier et justifier le type d'organisation du travail choisi
Sens de la question	Quand et pourquoi une organisation a-t-elle intérêt à privilégier une forme d'organisation du travail (souple ou rigide) ? Le recours à la polyvalence présente-t-il des atouts ?
Limites	Il ne s'agit pas d'étudier en détail le taylorisme ou toyotisme, mais de montrer à partir d'exemples et de cas pourquoi une organisation adopte à un moment donné une organisation du travail plus ou moins rigide ou souple.
Liens avec SG	Lien avec la question de gestion « Les SI façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils ? » dans laquelle on montre que les SI peuvent déterminer des modes de fonctionnement rigides et contraignants.

4.3 Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Apprécier le degré de décentralisation du pouvoir de décision- Identifier les mécanismes de coordination mis en place- Identifier et justifier le choix d'une configuration structurelle rigide ou souple
Sens de la question	Quel mode de coordination est le plus adapté à une situation donnée ? Quels facteurs entraînent une évolution du mode de coordination d'une organisation ? Les dirigeants ont-ils intérêt à déléguer leur pouvoir de décision ?
Limites	En aucun cas, il ne s'agit d'aborder tous les modes de coordination. On se limitera à trois grands modes : coordination des tâches par communication informelle ; par un seul individu qui donne des ordres et contrôle ; par le biais de résultats, normes, procédures ou qualifications. Il ne s'agit pas non plus d'aborder tous les types de configurations structurelles.
Liens avec SG	On établira notamment des liens avec le thème de SG Evaluation et performance en montrant que les choix en matière de configuration structurelle impactent la performance (organisationnelle, commerciale...) de l'organisation.

Thème 5

Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes

5.1 Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les différents types et styles de direction- Identifier les différents acteurs dans les organisations, leurs rôles et leurs intérêts
Sens de la question	<p>Quelles sont les différentes sources du pouvoir de direction (en insistant sur le caractère collégial de la direction des organisations) ? Quels sont les différents styles de direction ? Quels facteurs les influencent ?</p> <p>Quels sont les différents acteurs internes et leurs rôles ? Comment leurs intérêts parfois contradictoires sont-ils générateurs de conflits ?</p>
Limites	<p>Ne pas faire une étude exhaustive des différentes formes d'expression du pouvoir dans les organisations.</p> <p>Pour les styles de direction, faire ressortir la typologie classique à partir d'exemples concrets.</p> <p>Souligner la spécificité du statut des fonctionnaires.</p>
Liens avec SG	<p>Lien a posteriori avec la question de gestion « Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ? » (thème « De l'individu à l'acteur ») + liens avec l'enseignement de RH et Communication (Thème « Cohésion/Conflits »).</p>

5.2 Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?

<p>Capacités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les objectifs d'une politique de l'emploi et identifier ses contraintes - Déterminer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation - Relier responsabilité sociale et performance d'une organisation
<p>Sens de la question</p>	<p>Quel est le rôle de la GPEC dans l'adaptation des RH à la stratégie de l'organisation ? Quels choix effectuer entre marché interne et externe ? Comment répondre aux évolutions de l'environnement par la flexibilité du travail ? Quel rôle joue la formation dans la valorisation des compétences ? Quel est le lien entre responsabilité sociale et gestion des compétences ?</p>
<p>Limites</p>	<p>Etudier les choix entre recours au marché interne et externe à travers une évaluation avantages / inconvénients. Etudier la flexibilité sous un angle quantitatif et qualitatif à partir des différents contrats de travail et dispositifs de formation.</p>
<p>Liens avec SG</p>	<p>Liens a posteriori avec les questions de gestion « L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ? » et « Qu'est-ce qu'une organisation performante ? » + liens avec l'enseignement de RH et Communication (Thème « Compétences/Potentiel »).</p>

5.3 Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Définir les objectifs et les contraintes d'une politique de rémunération- Identifier les facteurs de motivation- Relier responsabilité sociale et performance d'une organisation
Sens de la question	<p>Montrer que la politique de rémunération vise à rétribuer mais aussi motiver et fidéliser le personnel</p> <p>Quelles contraintes doit-elle prendre en compte ?</p> <p>Outre la rémunération, quels sont les autres facteurs de motivation ? Comment certaines pratiques managériales peuvent-elles générer stress et souffrance au travail ?</p>
Limites	<p>L'approche doit rester exclusivement stratégique et ne doit pas faire l'objet de développements juridiques ou comptables.</p> <p>On insistera sur le lien entre performance économique et performance sociale en travaillant sur la représentation, a priori antinomique, que les élèves peuvent parfois avoir de ces deux notions.</p>
Liens avec SG	<p>Liens a posteriori avec les questions de gestion « L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ? » et « Qu'est-ce qu'une organisation performante ? » + liens avec l'enseignement de RH et Communication (Thèmes « Mobilisation/Motivation » et « Cohésion/Conflits »).</p>

Thème 6

Le processus et le diagnostic stratégiques

6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Repérer les étapes successives d'un processus stratégique.- Identifier la mission de l'organisation et montrer la cohérence entre ses objectifs stratégiques et cette mission.- Identifier le métier de base de l'entreprise et ses DAS.- Caractériser les compétences et les ressources disponibles .- Repérer l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des compétences et des ressources.
Sens de la question	En quoi consiste le processus stratégique ? Quelles sont les différentes phases du processus stratégique ? A partir de quels éléments est-il construit dans les différents types organisations ? Comment s'adapte-t-il aux évolutions de l'environnement ? Qu'attend l'organisation de la stratégie élaborée ?
Limites	Pour chaque étape du processus stratégique, il convient de se référer à des situations pouvant concerner les trois grandes formes d'organisation étudiées. Pour les grandes entreprises, seule la stratégie globale est traitée dans cette partie.
Liens avec SG	Le thème « Information et intelligence collective » aborde l'importance du SI pour faire de l'information une ressource stratégique. Le thème « Temps et risque » permet de repérer



6.2 Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

Capacités	<p>- Repérer des éléments de diagnostic interne et/ou externe d'une organisation</p>
Sens de la question	<p>En quoi consistent le diagnostic interne et externe ? Pourquoi ces deux analyses doivent-elles être mises en cohérence ?</p>
Limites	<p>Insister sur l'importance, pour l'organisation, de valoriser ses forces et de tenter de réduire ses faiblesses. Insister sur le fait que les opportunités et menaces doivent être prises en compte dans la définition des choix stratégiques.</p>
Liens avec SG	<p>Le thème « Gestion et création de valeur » permet de mettre en relation les choix de gestion au regard de l'environnement et de l'objet social de l'organisation. Le thème « Temps et risque » permet de repérer les risques externes auxquels les organisations sont confrontées.</p>

Thème 7

La stratégie des organisations

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les avantages concurrentiels d'une entreprise- Repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation- Comparer les choix stratégiques d'une entreprise avec ceux d'autres organisations- Repérer l'influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d'une organisation
Sens de la question	Les entreprises d'un secteur d'activité ou d'une branche adoptent-elles nécessairement les mêmes stratégies ? La stratégie d'une entreprise évolue-t-elle dans le temps ? Les choix stratégiques sont-ils influencés par les différentes parties prenantes ?
Limites	L'étude des options stratégiques se limite aux quelques stratégies type indiquées dans le programme. Il convient à partir de situations concrètes d'entreprises, de privilégier la réflexion des élèves.
Liens avec SG	Liens avec les enseignements de spécialité de terminale. Impact des choix stratégiques sur la gestion financière (ex : faut-il s'endetter), la gestion mercatique.....

7.2 Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les ressources spécifiques qu'une organisation publique peut valoriser- Repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation- Caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les organisations publiques- Repérer l'influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d'une organisation
Sens de la question	Une organisation publique peut-elle choisir librement sa stratégie ? Le choix stratégique s'opère-t-il de la même manière que dans les entreprises ? Pour quelles raisons est-il nécessaire de mener une réflexion stratégique dans une organisation publique ?
Limites	Il ne s'agit pas d'entrer dans des considérations techniques sur la prise de décision dans les organisations publiques, mais de montrer que la mise en œuvre d'une stratégie est indispensable et de souligner les similitudes et différences avec la prise de décision stratégique des entreprises.
Liens avec SG	On pourra faire un lien a posteriori , avec ce que les élèves ont étudié en 1 ^{ère} STMG, notamment dans le cadre de la question de gestion « Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ? »

7.3 Peut-on parler de stratégies pour les associations ?

Capacités	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les ressources spécifiques qu'une association peut valoriser- Repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation- Caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les associations- Repérer l'influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d'une organisation
Sens de la question	<p>Toutes les associations prennent-elles des décisions stratégiques ?</p> <p>La réflexion stratégique présente-t-elle des spécificités dans les associations ?</p>
Limites	<p>Il ne s'agit pas d'entrer dans des considérations techniques sur la prise de décision dans les associations mais de montrer que la mise en œuvre d'une stratégie est nécessaire surtout pour les grandes associations. On soulignera les similitudes et différences avec la prise de décision stratégique des entreprises.</p>
Liens avec SG	<p>On pourra faire un lien a posteriori , avec ce que les élèves ont étudié en 1^{ère} STMG, notamment dans le cadre de la question de gestion « Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ? ».</p>